



EQUIPES ET TRAVAIL D'EQUIPES

Malheur à l'Homme seul ! (L'Évangile).

Le but de toute éducation doit être de préparer l'enfant et l'adolescent à sa vie d'homme, à sa vie sociale.

L'École a-t-elle toujours rempli le rôle qui lui permettra d'atteindre ce but ? Son organisation même n'a-t-elle pas frustré parfois l'enfant d'un double bénéfice :

l'empêchant d'abord de connaître la vie ;
ensuite de s'orienter dans le chemin de l'expérience ?

Si le milieu scolaire n'était pas resté trop souvent en marge de la Société, si dans nos classes rituelles nous n'avions pas fait trop souvent une simple juxtaposition d'individus, nous aurions évité, sans nul doute, de jeter dans la vie des êtres qui n'y étaient pas préparés.

*
**

Quand on observe avec attention la vie d'une classe rituelle, nous constatons qu'il y a momentanément exception, qu'une fois au moins, elle s'organise à l'image de la vie. Cette exception, c'est l'enfant lui-même qui la crée, lorsqu'aux récréations, il est libre, lorsqu'il joue au « petit homme ».

Là, l'enfant nous montre combien « l'être isolé » est un fait anormal et combien le groupe, l'équipe est chose naturelle. Or, le groupe, c'est toute l'image de la Société.

L'enfant arrive à l'École. C'est un tout jeune enfant. Va-t-il rester seul ?

A la suite d'enquêtes nombreuses, on a constaté ce qui suit :

1^o Les « isolés » sont plus nombreux chez les très jeunes, ceux-ci s'adaptant difficilement aux groupes organisés.

2^o La proportion des isolés est plus grande au début de l'année scolaire qu'à la fin, où souvent elle tombe à zéro. Nous avons tous observé qu'en général les nouveaux venus

restent à l'écart. La conclusion serait donc que l'intégration dans un groupe ne se fait pas sans une certaine adaptation préalable.

Y a-t-il des « réfractaires » ? Oui. Quelles sont les raisons de leur résistance, de leur isolement prolongé ?

J'ai connu un enfant qui, à la maison ou dans la rue semblait régner en maître. Arrivé à l'école, à 6 ans, durant plusieurs semaines, il n'a pas pu s'intégrer à un groupe. Toutes ses récréations se passaient auprès de sa maîtresse, lui donnant la main et la suivant dans toutes ses actions. Timidité, peur, caprice, sentiment complexe de ne plus se sentir le maître ?.. Autant de questions qui semblent expliquer les raisons de cette conduite.

En effet : timidité, caprice, peur, état de santé, égoïsme, imagination sont, là, des raisons multiples de l'isolement. Ajoutons-y également les habitudes vicieuses, le sentiment d'infériorité sociale.

L'enfant est très sensible à ce dernier sentiment et il est à remarquer que, dès qu'il se sent semblable à la majorité des autres il va vers eux. Qu'une différence quelconque se manifeste, qu'une infériorité existe du fait de sa santé, de ses conditions de vie familiale, de la mentalité de ses parents, d'une insuffisance de son habillement même, et voilà de suite un « isolé ».

Je relève trois cas intéressants signalés par des maîtres :

— celui d'une fillette qui croyait à sa supériorité sociale, fait extrêmement rare chez des enfants ;

— celui de deux enfants qui, unissant leur misère, ont formé un groupe prêt à se défendre ;

— enfin, le cas d'une fillette de 4 à 4½, se cantonnant « dans son immobilité et un isolement farouches ». La sensibilité devait être poussée à l'extrême dans ce dernier cas.

Nous pouvons conclure, qu'à l'état normal, l'enfant recherche la joie de vivre en communauté, d'agir en groupe.

A côté de ces « isolés volontaires », il y a ceux qui, subissant la loi du groupe, sont isolés par le groupe lui-même, rejetés comme indésirables.

Quelles raisons peuvent provoquer l'expulsion d'un enfant ?

Nous relevons : 1° La trop grande malpropreté d'un camarade. Ceci joue peu chez les garçons qui n'en sont pas à ça près ; 2° La trop grande différence de milieu social. Ce sont deux cas assez fréquents.

J'ai constaté, parfois, dans les écoles de campagne, des exclusions collectives et momentanées. Ainsi jouaient ensemble ceux du bourg ou les élèves de tel hameau demeurent groupés aux récréations. J'ajoute que cela durait peu.

Nous avons tous remarqué également l'exclusion rapide du mauvais joueur, du ta-

quin, du méchant. Rarement celle du mal élevé chez les garçons.

Quelquefois, deux indésirables se rapprochant, plusieurs exclus forment spontanément un groupe « d'auto-défense », rival de celui qui les a exclus et risquant de mettre sa vie en péril le cas échéant.

Nous voyons combien le groupe s'affirme en n'acceptant en son sein que ceux qui, sans danger pour la petite collectivité, peuvent participer à la vie commune.

Nous constaterons aussi que si un certain esprit d'organisation sociale joue, il n'en est pas toujours de même de la pratique de la solidarité. Parfois le maître devra intervenir pour faire admettre un enfant dans un groupe. Mais il devra le faire avec toutes les précautions que nécessitent ces cas complexes de la volonté infantine collective. Il lui faudra éviter un heurt trop brutal de sa volonté avec celle du groupe. Individuellement, l'enfant acceptera ce que le maître lui propose, collectivement il s'y refusera obstinément. Si, à un instant, nous faisons pression, regardons les visages ; ils nous feront sentir que si l'on accepte, c'est que l'on plie devant la force.

En résumé, voici comment peut se comporter l'enfant dans ses jeux.

Rentrons en classe avec lui. Nous sommes au travail.

Dans une classe rituelle, après lui avoir fourni toutes explications, tous matériaux utiles, nous lui donnons en application un devoir.

Abandonné à lui-même, il cherche à se tirer d'affaire. Autour de lui, ses camarades sont dans la même situation... difficile, peut-être.

Rien ne semblerait plus naturel que de s'associer à ses voisins, pour sortir, tous ensemble, du « mauvais pas ». C'est exactement ce que nous faisons dans la vie courante.

Mais, maintenu par notre discipline, l'enfant poursuivra un moment encore son effort individuel, découragé il s'abandonnera. Peut-être à cet instant, recherchera-t-il, à tout prix, le contact avec ses voisins. Il copiera. Une mauvaise collaboration sera née.

Au lieu de priver l'enfant d'une saine collaboration, essayons de lui donner, de temps à autre, la permission de travailler avec ses camarades, nous arriverons à lui faire employer un moyen de progrès.

Puis l'heure viendra, où, devant tous les autres élèves, il soumettra son travail, le travail de son équipe à leurs critiques...

Ces situations pédagogiques que nous venons de voir serviront naturellement à l'éducation sociale. Elles offriront au maître mille occasions d'observer ses élèves et de jouer son rôle de correcteur, de conseiller.

Au début de l'introduction d'une telle mé-

thode de travail, le pédagogue suédois Falk a constaté qu'immédiatement 42,9 % des élèves recherchent des camarades de travail. Douze semaines après 71 % recherchent le travail d'équipe. Falk étudie aussi l'aptitude sociale des individus et remarque que ce sont les élèves intelligents qui comprennent dès le début, les avantages de cette collaboration.

L'équipe de travail sera née dans votre classe et, comme au jeu, l'isolement rejeté.

Aujourd'hui, la vie quotidienne est sous le signe de la division du travail et rien ne peut être accompli sans l'existence de l'équipe. Chaque coéquipier comprend cela et c'est ce qui fait la force de cohésion de l'équipe.

Toute équipe représente un double mouvement :

1° Un mouvement analytique de différenciation et de tâches individuelles.

2° Un mouvement synthétique de coordination et de représentation globale.

Dans le travail par équipe, l'enfant s'est habitué à ce double exercice d'analyse et de synthèse. Autrement que par des mots, il a pris connaissance du rôle qu'il aura à remplir plus tard.

L'équipe a ceci de particulièrement avantageux, c'est « qu'elle demande à chacun le meilleur de soi-même et qu'elle insère ce meilleur dans un travail commun ».

L'attitude des élèves se modifie : il y a place pour l'élève médiocre qui, alors, a conscience, non plus de sa médiocrité, mais de la part qu'il peut apporter lui aussi au travail commun. Il est en contact avec des plus forts que lui sans en être humilié.

Enfin, dans l'équipe il n'y a aucune place pour le « tireur-au-flanc ».

Quant au travail de recherche, de sélection, de globalisation, il est nettement supérieur à tout ce qui pourrait être fait dans des classes rituelles où règne constamment le travail individuel. L'équipe donne le goût au travail et pousse à l'invention. Elle est un stimulant.

Le travail par équipes a fait ses preuves à l'École, partout où il a été tenté sérieusement, que ce soit d'une façon intégrale ou fragmentaire.

Que ce soient des enfants de 9 ans ou de 14 ans (je ne parle que de ceux que j'ai eus) toujours a éclaté la joie de voir enfin arriver l'heure de ce travail de recherches, de documentation, d'observation entre coéquipiers, toujours s'est manifesté le regret de voir se terminer cette tâche d'équipes.

Voici, en témoignage, quelques appréciations d'enfants, petits campagnards de 10 à 13 ans, qui furent mes élèves.

Raoul P, 11 a $\frac{1}{2}$, nous écrit :

« Je pense que cette méthode est très intéressante, car on y voit beaucoup plus de faits qu'à l'ordinaire; on apprend mieux et on cherche plus. »

« J'aime beaucoup mieux la classe faite ainsi, c'est plus instructif. »

(Roger P..., 12 a.)

« Je suis très content et je pense que "ça" va continuer. »

(Robert D..., 12 a.)

« Cette méthode est plus active. Nous faisons plus de travail qu'à l'ordinaire. »

(André B., 11 a $\frac{1}{2}$.)

Par la formation d'équipes, nous avons donc créé une école toute d'action et de joie.

QUELS TRAVAUX D'ÉQUIPES POURRONS-NOUS REALISER ?

Nous ferons des observations nombreuses sur les animaux, les végétaux, les minéraux, les objets.

Tout un travail de documentation sur des sujets déterminés sera fait en équipes et le résultat exposé. De temps à autre, une équipe pourra faire un texte libre, résoudre un problème, construire des énoncés de problèmes, etc..

Des tableaux de synthèse sur le C. d'I., des réalisations manuelles se feront par équipes.

Le journal imprimé de la classe est aussi un travail d'équipe.

Les visites scolaires, observations complexes et de longue durée, ne peuvent se faire que par un travail de groupes, les travaux des groupes étant complémentaires.

Tout ceci n'est ni un minimum, ni un maximum. C'est purement à titre indicatif.

COMMENT FORMER SES ÉQUIPES DANS UNE CLASSE ?

a) Les laisserions-nous se faire spontanément, au gré des enfants ? Si beaucoup de conditions morales et intellectuelles étaient remplies, ce serait là une solution idéale. Mais la réalité est autre.

Deux cas se présenteront :

Depuis peu, vous avez votre classe et, physiquement, moralement, intellectuellement, vous en connaissez mal les éléments. C'est un gros écueil. Votre premier travail ne sera pas de former immédiatement vos équipes, mais de chercher à connaître, le plus rapidement et le plus complètement possible les enfants qui vous sont confiés. Pour cela vous aurez le travail et les jeux. Dès que vous jugerez suffisants vos renseignements, formez vos équipes. Elles ne seront pas sans subir quelques modifications, car vous-même, au cours de vos observations, vous serez amenés à modifier votre opinion sur tel ou tel enfant.

Si, par contre, le maître a ses élèves depuis plusieurs années, sa tâche en est grandement facilitée.

Dans un cas, comme dans l'autre, il les connaîtra d'autant mieux qu'il aura eu soin de noter, à chaque instant les observations

d'ordre physique, moral et intellectuel qu'il aura pu faire sur eux.

A titre d'indication, voici la composition d'un cahier signalétique que j'ai employé pendant plusieurs années. Dire qu'il représente une formule idéale serait se montrer bien osé, mais personnellement je l'ai trouvé suffisant et à portée de tous.

Sa composition :

I. Milieu familial :

Matériel : Distance de l'École :
Moral :
Père : Profession :
Mère : Profession :
Frères et sœurs : Nombre :
Rang de l'enfant :

Observations :

II. Etat physique :

Maladies contractées :
Vue :
Oùïe :

III. Etat moral :

Tenue - Habitudes :
Traits de caractère fortement marqués :
Manière de se comporter :
En récréation :
Envers ses camarades :
Envers ses maîtres :

IV. Etat intellectuel :

Observateur :
Travail préféré :
Aptitudes :
Inaptitudes :
Insuffisances :

Les § I et II sont certainement les plus délicats à remplir. Il faudra leur conserver un caractère confidentiel. La collaboration de personnes sérieuses et du docteur est indispensable... On ne peut négliger de les traiter.

Les § III et IV, quoique demandant une certaine prudence dans leur établissement, n'offrent pas la même difficulté, ni le même caractère confidentiel. De plus, le maître peut opérer seul.

Vous trouverez d'autres modèles plus complets d'examens d'enfants. Mais plus ils sont complexes, moins ils sont à la portée du seul instituteur.

Enfin, vous pourrez compléter vos observations et vos enquêtes par les tests.

Certes, il ne faut pas être esclave des tests et le plus prudent est, je crois, de ne voir en eux qu'une indication.

Dans nos classes nous appliquons simplement les tests de développement. Si nous avons plus de temps, nous appliquerions les tests d'aptitude. Quoique les enfants y soient soumis assez rapidement, nous avons fait très, très peu d'erreurs. (Tests employés : Terman.)

b) De combien d'élèves seront formées vos équipes ? Là encore bien des choses à considérer.

Le mobilier scolaire aidera ou entravera votre organisation. Il faut que, matériellement les coéquipiers puissent travailler ensemble, à portée de leurs documents. Leurs déplacements doivent être rapides, silencieux. Ayant bénéficié de deux mobiliers scolaires, j'ai été amené à constituer des équipes de 6 et des équipes de 4 élèves.

6 élèves : C'est trop lourd. L'équipe perd de sa souplesse et de son homogénéité. Le contrôle y est plus difficile, l'activité trop inégale chez les coéquipiers et la tâche du chef d'équipe trop difficile, notamment parce que le travail de synthèse y est plus compliqué.

4 élèves : est le nombre le meilleur, celui qui offre la plus grande facilité de travail. 2 ou 3 sont des nombres insuffisants et ne donnent pas l'impression d'une équipe complète. (Cependant certains travaux n'exigent que 2 ou 3 coéquipiers.)

c) Quelle sera la valeur des éléments composants ?

Personnellement, j'ai toujours essayé de doser également les équipes, chacune comprenant : 1 bon élève, 1 moyen, 1 passable, 1 médiocre. Dans ma classe c'est le dosage qui a toujours donné les meilleurs résultats.

Mais, je suis parfois obligé d'opérer différemment, en constituant une équipe d'élèves faibles, retardés, qui, dans des équipes normales, ne feraient aucun progrès. C'est le cas cette année. A cette équipe qui n'est pas du niveau général de la classe, je ne demande que des travaux réduits, en rapport avec ses possibilités.

La composition des équipes demande donc une certaine prudence. Il faut éviter également d'y faire se rencontrer des tempéraments qui, par leur opposition plus ou moins violente, amèneraient la dislocation ou par leurs types trop identiques créeraient une équipe trop fortement axée vers un défaut ou une qualité.

D'où la grande utilité de vos annotations : tests, cahier signalétique dont nous parlions précédemment.

d) Toute équipe demande un chef :

Une nouvelle difficulté surgira.

Retournons en récréation et voyons à nouveau ce que nous enseigne l'enfant.

Nos enfants ont formé leurs groupes de jeux. Il leur faut des chefs : Le choisiront-ils ou l'accepteront-ils ? Presque toujours, ils l'accepteront. Sa propre personnalité impose le chef. Souvent c'est lui l'organisateur du jeu parce qu'il est plus actif, parce qu'il a l'imagination plus féconde. Souvent aussi, il a l'initiative du jeu, adopté par le groupe.

Ensuite, s'il le faut, lui-même choisira celui qui le secondera, qui, en général, agira

comme lui soit par admiration, soit par imitation. Plus rarement, l'opposition entre chef et second amènera la dislocation du groupe. Mais le jeu organisé, le chef risquera de ne plus être accepté, mais subi.

On le subit parce qu'il est le plus fort, parce qu'il a de l'audace, de l'autorité. On le craint aussi. Quelquefois, un enfant est choisi comme chef parce qu'il est un « luron ». On le choisira aussi parce qu'il est nouveau et beau-parleur.

Mais l'enfant s'en tient-il uniquement à cet aspect extérieur ? Pas toujours, car son choix se porte souvent sur un camarade intelligent.

« ...une institutrice s'étonnait de ce qu'un enfant malingre et qui paraissait beaucoup moins actif que ces camarades, ait pu exercer une autorité durable et non discutée sur son groupe. Mais elle ajoutait : « Il est réellement rusé et très intelligent ».

Les qualités d'ordre physique, moral et intellectuel sont donc celles que doit posséder le chef.

En résumé, les personnalités s'imposent. Les moins doués les acceptent par admiration, par esprit d'imitation ou par résignation.

Votre cahier signalétique vous sera d'un grand secours et, vous reportant à vos annotations, votre choix sera plus facile quand il vous faudra désigner vos chefs d'équipes.

Désigner, est-ce bien là, le mot ? Si, d'office, sans consulter vos élèves vous leur donnez des chefs, il semble que vous ne faites que déléguer votre autorité. Vous établissez une hiérarchie. Est-ce bien là ce qu'il faut faire ? Non. Vos enfants demandent autre chose et, le meilleur est de remettre, avec certaines précautions, le choix du chef aux équipiers eux-mêmes. Autant que j'ai pu le constater, les enfants sont, dans ce cas, des juges sévères et ils choisiront presque toujours le camarade le plus qualifié. Evidemment, il peut y avoir... accident. Mais qui ne se trompe jamais ?

Durant toute l'année scolaire, conserverez-vous les mêmes chefs d'équipes ? Est-ce très profitable ? Il serait bon d'avoir, dans un groupe de travail, au moins deux enfants capables d'assumer la fonction de chef. Leurs capacités seront inégales, mais cela nous permettra de changer et d'avoir, dans une certaine mesure, avec le changement, un nouvel élan de l'équipe.

Du reste, j'ai remarqué presque toujours qu'en l'absence du chef, par un accord tacite, un des coéquipiers prend sa place et, là encore, c'est généralement le plus capable de ceux qui restent.

L'EQUIPE AU TRAVAIL :

Comment, mes équipes formées, ai-je opéré ?

a) Pour un travail à exécuter en un temps

très court (une heure par exemple), une observation, je donnais rapidement quelques explications, répondais aux questions des élèves, n'oubliant pas, toutefois, quand une question était simple, ou quand elle permettait de dire : « Tu demanderas à ton Chef d'équipe ». J'évitais ainsi des pertes de temps et rehaussais l'autorité du chef. D'autres fois, je ne donnais les explications qu'aux chefs d'équipes, lesquels, ensuite, instruisaient et dirigeaient leurs camarades. Cette façon d'opérer ne peut être que si vous avez de bons chefs qui ont bien leur équipe en main ; chose facile à savoir pour un maître.

b) Pour un travail plus long, de documentation par exemple, ensemble, maîtres, chefs et équipiers, nous discutons et arrêtons le plan ou la partie de plan sur lesquels devait porter le travail. Puis, la tâche de chaque groupe était donnée. Elle était tantôt identique, différente, tantôt complémentaire.

A cet instant précis, le chef d'équipe devenait responsable de la marche du travail. A lui de diriger les recherches, de grouper les documents, de répartir les petites tâches de chacun. A lui de faire appel au maître dans les cas embarrassants.

J'ai rarement vu un chef ne pas prendre son rôle au sérieux. Et le va et vient des élèves, fouillant dans les documents (fichiers divers, bibliothèque de travail, musée scolaire...), anotant, discutant, sélectionnant, était vraiment pour le maître un spectacle réconfortant... la joie de vivre, d'agir, brillait sur tous les visages.

Une question délicate surgissait-elle ? Le savoir de tous et le mien ne suffisaient-ils pas ? C'était l'occasion de nouvelles recherches... quelquefois à longue échéance.

En fin de travail, venait la mise au propre. En général, deux élèves assumaient le gros de la tâche : celui qui avait la plus belle écriture et celui qui était le meilleur dessinateur. (Il faut, autant que possible, avoir dans chaque équipe un bon dessinateur.)

Le même entrain, le même dynamisme se retrouvaient quand, par équipes, toujours, les élèves confectionnaient, par la gravure, les tableaux de synthèse sur le Centre d'Intérêt.

Mais où j'ai senti l'esprit d'équipe s'affirmer le plus, c'est au cours des Visites scolaires, où l'enfant allait dans l'inconnu et accomplissait un travail complexe, assez long, réalisable seulement par équipes.

Dans l'ensemble, une véritable passion s'emparait des enfants et il me fallait toute mon autorité pour maintenir l'ordre et arrêter le travail à l'heure prévue.

Je terminerai par cette remarque que, dans certains travaux (travaux manuels, visites scolaires), vos équipes ne sont pas obligatoi-

rement les mêmes. Le travail même vous oblige à grouper vos élèves différemment à l'ordinaire, à subdiviser certaines équipes.

Un peu brièvement exposée, voici comment j'ai, dans ma classe, conçu les équipes de travail. Équipes qui changent l'aspect de la classe et lui donnent l'allure d'une société en miniature.

Je concluerai par cette citation :

« C'est l'équipe, dit Mme Carroi, qui fixe
« équitablement et de bonne heure, les rap-
« ports d'autorité et de liberté, elle qui sub-
« stitue la différenciation consciente à l'uni-
« formité indivise, elle qui amorce l'orga-
« nisation sociale nécessaire. »

COQBLIN.